



3 1761 11554418 1

CA1  
EO  
-1998  
S22



# ELECTIONS CANADA

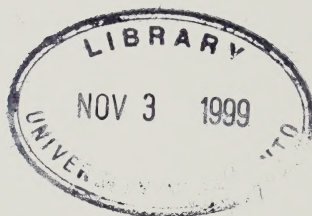
## Serving DEMOCRACY: A STRATEGIC *Plan*

1 9 9 9 - 2 0 0 2





*Serving* DEMOCRACY: A STRATEGIC Plan



Canadian Cataloguing in Publication Data

Elections Canada

*Serving democracy: a strategic plan 1999-2002*

Text in English and French on inverted pages.

Title on added t.p.: *Au service de la démocratie, plan stratégique 1999-2002.*

ISBN 0-662-64014-4

Cat. No. SE31-28/1998

1. Elections Canada.
2. Elections—Canada.
3. Voting—Canada.
- I. Title.

JL193.E43 1998 324.6'0971 C99-980024-8E

EC 08901

## A Message from the Chief Electoral Officer

As any good captain knows, if you do not chart a course, the ship will be at some risk of not reaching its destination. A strategic plan is like a navigational chart designed to help guide an organization through unknown and sometimes difficult waters to reach its goal. Elections Canada's goal, as Canada begins its journey into the 21st century, is to further improve the planning, management and delivery of elections and referendums, thereby serving and fortifying the democratic process. This document is intended to help Elections Canada reach that goal.

The direction outlined in this document was developed after wide consultation with Elections Canada staff and with our stakeholders. It reflects a consensus on the major areas where Elections Canada must focus its attention as we head into the next millennium.

This plan builds on the significant progress already made in meeting the goals for improved service and innovation that were set out in our first strategic plan in 1994. Guided by that plan, we successfully met the challenges of the 36th general election in 1997, a national enumeration, 12 by-elections and a general election in the Northwest Territories. As well, we were able to implement a host of changes on the legislative, technological and administrative fronts, thanks to the focus which the first plan provided.

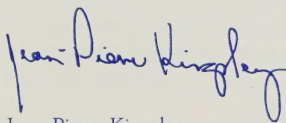
Of these changes, the establishment of the National Register of Electors stands out as the most far-reaching. Originally estimated to yield net savings of \$30 million per federal event, this computerized database of registered electors has exceeded expectations for efficiency, accuracy and cost savings. Efforts to interest other jurisdictions in its use for provincial and municipal electoral purposes will continue over the period covered by this plan, so as to maximize the benefits that stand to accrue to all Canadian taxpayers from this investment.

The last five years have brought many changes to the way in which elections are conducted in Canada. For the next several years, the pace of change promises to be even more intense as a result of rapid advances in technology, legislative change and evolving expectations on the part of electors. Our ability to adapt and respond to these changes will be bolstered by this second edition of Elections Canada's strategic plan, which will also help us maximize opportunities to improve electoral administration.

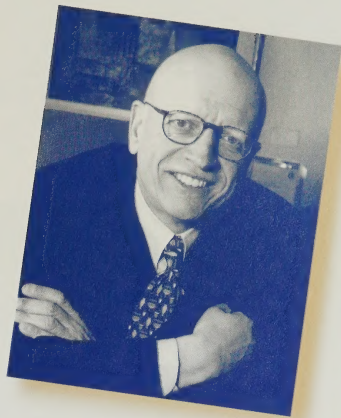
Elections Canada's revised strategic plan outlines several of the key challenges we will face and how we intend to meet them. It describes what we believe are the key demographic, legislative and technological trends that will influence Elections Canada over the next few years. It also highlights the improvements that will be required in our organization and operations to respond to these trends.

We are committed to ensuring that Elections Canada continues to position itself among the most modern and innovative electoral bodies in the world. As in previous years, we will be reviewing our strategic plan periodically to ensure that it remains relevant to the evolving needs of our Office, our stakeholders and Canadian electors.

It is a privilege to lead a dynamic, multi-talented team whose commitment to serving democracy is exceptional. Together, we will follow this plan to ensure that the federal electoral process, which has served Canadians so well in this century, continues to do so in the years to come.



Jean-Pierre Kingsley  
Chief Electoral Officer of Canada





# Introduction

Elections Canada's role in planning for, managing and administering elections is integral to the success of the federal democratic process. Candidates, political parties and all Canadians rely on Elections Canada for accurate, reliable and impartial electoral information and guidance.

*"Elections Canada is on the right track – it feels great to be part of the team."* Georgina Lupton, Returning Officer

Political parties and candidates depend on us to ensure a level playing field has been established for federal electoral events.

Electors rely on us to provide clear, understandable information about the voting process and to ensure that the means are available to cast a secret and secure ballot. They, as well as candidates, expect a transparent process, based on the principles of fairness and integrity.

In order to ensure compliance with electoral laws by the candidates, the political parties and the public, the Chief Electoral Officer appoints an independent Commissioner of Canada Elections. The Commissioner is responsible for monitoring compliance, for investigating alleged violations, and for prosecuting offences.

The Chief Electoral Officer also appoints a Broadcasting Arbitrator who has responsibility for allocating free and paid air time to all registered political parties during an election, and to referendum committees during a referendum.

Elections Canada's work extends well beyond the actual administration of electoral events. Between elections, for example, Elections Canada must ensure that the National Register of Electors is as up-to-date as possible so that the Office is ready to respond to an election call at any time. In order to do so, we continue to develop and maintain relationships with federal, provincial and territorial departments and agencies that provide us with the necessary data to update elector information.

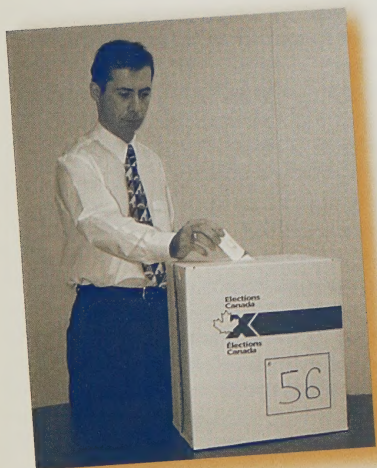
In addition, we develop and carry out ongoing voter education and information programs, disseminating information in a variety of ways to help increase awareness of the electoral system. Working with associations and organizations representing Aboriginal peoples, youth, seniors, persons with disabilities and multicultural constituents, we define programs and produce tools adapted to their needs to facilitate and improve access to voting.

Another important responsibility of Elections Canada is the production and distribution of maps of electoral districts that identify their urban and rural areas. These are now being converted for electronic storage which will allow for faster and more efficient reproduction and distribution.



## *Our Mandate*

**Elections Canada is an independent, non-partisan agency that reports directly to Parliament. It must be prepared at all times to conduct federal general elections, by-elections and referendums. It must also carry out voter education and information programs, and provide support to the federal electoral boundaries commissions that are established to adjust the boundaries of federal electoral districts following each decennial census.**



After the minimum 36-day period of a general election, by-election or referendum, Elections Canada's work continues: auditing, calculating and paying electoral expenses reimbursements, preparing reports to Parliament, and providing the public with information on the process and the results. We also systematically evaluate our performance following each event and introduce improvements for the next one. At the same time, we take the necessary steps to return to a state of readiness and maintain it between events.

Our constant concern is to fulfill our responsibility to ensure that Canadians can exercise their choices in elections and referendums in an open and impartial process.



# Looking Back:

## THE 1994-1998 STRATEGIC PLAN

Elections Canada's revised plan builds on the achievements we've realized in implementing our first strategic plan. This next section recaps the key strategies we adopted in our 1994-1998 plan and highlights some of the ways in which we carried out our mission.

### KEY RESULTS

*The 1994-1998 strategic plan identified six key results areas and Elections Canada has made substantial progress in each one.*

#### 1 Improving Service

Our goal was to meet client expectations for excellence in service while maximizing efficiency in election delivery and administration. We have continually improved client service by applying new procedures and making greater use of information technology. A major accomplishment has been the creation of the National Register of Electors. The Register not only simplifies voter registration, it also eliminates the need for enumeration, significantly reduces costs, and greatly improves efficiency and effectiveness.

#### THE NATIONAL REGISTER OF ELECTORS

**1995** A project team was established within Elections Canada to examine the feasibility of a permanent register of electors.

**1996** The project team concluded, in a report submitted to the Chief Electoral Officer of Canada, that a register of electors was feasible and cost-effective.

The House of Commons Standing Committee on Procedure and House Affairs was briefed throughout the development of the project. The results of the research and feasibility phase were presented to the Committee in April 1996.

Bill C-63 was passed by Parliament in December 1996 allowing the establishment of the National Register of Electors, reducing the election period from a minimum of 47 days to 36, and providing for staggered voting hours across the country.

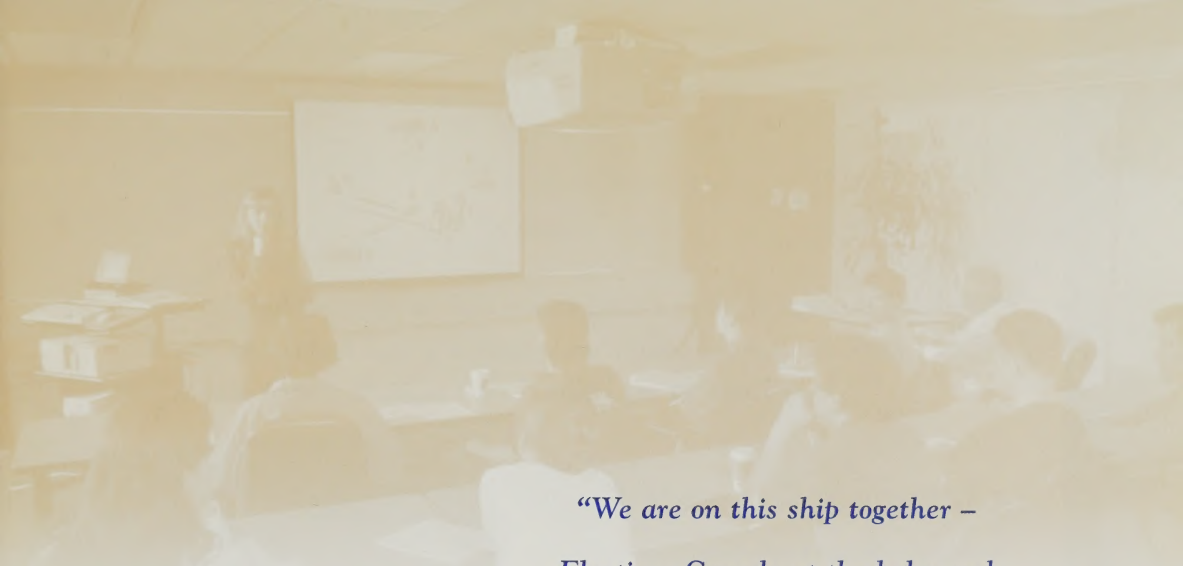
**1997** The last federal door-to-door enumeration was held in April 1997 in all provinces except Prince Edward Island and Alberta. Bill C-63 permitted the use of final voters lists from the Prince Edward Island and Alberta provincial elections held in November 1996 and March 1997 respectively. The results of this final enumeration became the basis for the National Register of Electors.

**1998** Data from the National Register of Electors were used to prepare preliminary lists of electors for two federal by-elections (Port Moody-Coquitlam, B.C., and Sherbrooke, Que.).

The first update cycle was completed, reflecting updates from federal, provincial and territorial data sources.

In accordance with the *Canada Elections Act*, the annual list of electors produced from the National Register of Electors was provided to members of Parliament and registered political parties in October 1998.

Elections Canada continues to maintain the National Register of Electors and, as legislation allows, to pursue opportunities to share data from the Register with other electoral jurisdictions in Canada.



*“We are on this ship together –  
Elections Canada at the helm and  
returning officers at the paddles.  
No one goes anywhere without  
clear direction, respect for the  
vessel and a shared passion  
for the journey.”*

Alice Killam, Returning Officer

## 2 Professionalism

In our 1994 plan, we challenged ourselves to provide leadership that would promote a work environment conducive to individual professional growth. Since then, we have increased our efforts in training staff to ensure that our service delivery values are understood and shared. One important innovation has been a flattening of the traditional organizational hierarchy. Capitalizing on our modest size, we have instituted regular meetings of middle managers and supervisors with the Chief Electoral Officer in informal settings to exchange ideas and discuss important issues.

We have increased efforts to ensure that returning officers, who are appointed by Order in Council, as well as other electoral officials, are kept abreast of changes we are considering and are consulted on matters affecting them. In addition, we've tailored our training programs to deal with the dynamic technological and legal environment in which officials perform their duties.

## 3 Parliamentary Support

In order to promote the integrity of the electoral system, and to ensure a thorough and ongoing review of electoral legislation and the establishment of compliance programs, we have strengthened the relationship between parliamentarians and Elections Canada. This has been accomplished through greater interaction with parliamentary committees, in particular the Standing Committee on Procedure and House Affairs.



*“Working through the last enumeration and an election has given me a much better understanding and respect for the X that I put on my ballot.”* Patricia Elliott, Special Projects Officer

## 4 Community Awareness

Working co-operatively with educators, national associations, youth groups and advocates, we have expanded our efforts to enhance public awareness and understanding of the electoral process, and of our role in delivering that process. Our public messages are targeted to specific groups, including youth, Aboriginal and ethnic communities, persons with disabilities, and electors voting under the Special Voting Rules, in addition to parliamentarians and electoral officials. Our communications plans, as well as our information and advertising campaigns consider these target groups.

Between elections, both general and targeted education efforts are designed to support electoral information published during an election or referendum.

### ELECTIONS CANADA'S WORK ON THE INTERNATIONAL SCENE SINCE 1994:

61 visits from foreign delegations

155 technical assistance and observer missions

In 1995, we launched our Web site, anticipating that it would be particularly useful to our target groups. It has grown to become a significant reference source, as well as a forum for two-way communication, a source for election-related forms, and a means of following the vote count on election night. Plans are now being prepared for a youth voter education segment.

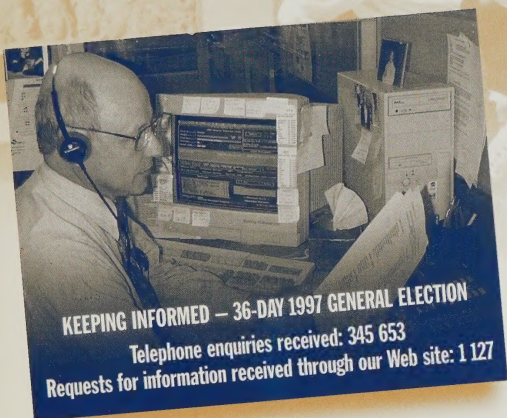
## 5 Innovation and Improvement

Building the capacity for change and fostering comfort with new ideas within the organization are ongoing activities. Our work in developing the National Register of Electors and in refining several management information systems, as well as the emphasis we've placed on planning at all levels,



Elections Canada's Web site: <http://www.elections.ca>





have all been driven by the recognition that change is a constant factor in our organization. Employees at all levels have been encouraged to share ideas and opinions and to work collaboratively toward maximizing organizational knowledge and minimizing any disruptive effect change can have.

## 6 International Services

In continuing our efforts to support democratic development around the world we have worked with our provincial and territorial partners on several international initiatives. We have provided professional and technical services in response to requests from institutions such as the Canadian International Development Agency and the Department of Foreign Affairs and International Trade. As well, we have participated in various international electoral forums.

### OUR INFORMATION PRODUCTS INCLUDE:

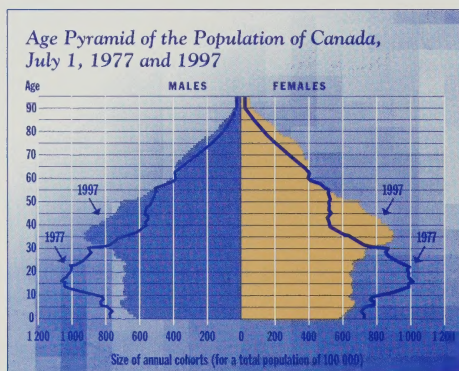
- *Exploring Canada's Electoral System*, a CD-ROM on the federal electoral process
- *I Can Vote!*, a booklet that explains voting procedures in plain, straightforward language
- *Canada's Electoral System*, a comprehensive brochure which summarizes the history of voting in Canada and describes the electoral process
- *Choosing Our Mascot*, a junior election simulation kit to promote understanding of voting rights and obligations among children
- *Election off the Shelf*, a manual and kit for student elections

# Looking Ahead:

## THE STRATEGIC PLAN 1999-2002

Being prepared at all times to conduct elections or referendums requires not only that we keep abreast of changes in our society, but also that we maintain the flexibility necessary to adapt and strengthen our operations to meet evolving needs. This strategic plan is shaped by our understanding of the environment in which we operate, and the impact it is likely to have on determining our strategies for the future.

We have identified several areas that need to be taken into account in ensuring continual improvement of our performance. These include Canada's changing demographics and their impact on the needs and attitudes of clients and stakeholders, a changing legislative environment, and rapid advances in technology.



Source: Statistics Canada, Catalogue No. 91-213-XPB

## Demographics

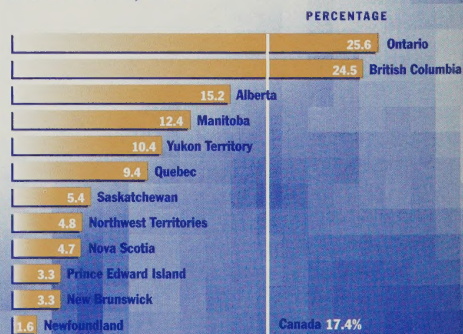
### DIVERSITY

Statistics Canada reports that in 1996, 53 percent of population growth in Canada could be attributed to immigration. In that year, immigrants made up over 17 percent of the Canadian population, the highest percentage since the late 1940s. Because the birth rate in Canada is dropping steadily, the trend toward immigration as the predominant driver of population growth is expected to continue. When we develop information programs for electors, we therefore have to take into account increased cultural diversity, in terms of different languages and cultural norms, as well as the experience new Canadians have had with other electoral processes. This approach is well entrenched at Elections Canada. We have already produced a great deal of information in the languages of the major groups of new Canadians as well as in several Aboriginal languages. We intend to continue our efforts to meet the electoral needs of an increasingly diverse population.

### AGING

Between 1950 and 1990, the number of people over the age of 65 tripled, making this the fastest growing sector of the population. This trend is expected to continue. As a result, the proportion

### Immigrants as a Percentage of Provinces and Territories, 1996



Source: Statistics Canada, 1996 Census



of electors with reduced mobility is rising, increasing the need for special efforts on our part to ensure these electors have full access to the voting process. A number of special provisions for mail-in ballots and assisted voting have been put in place, and will be further refined in coming electoral events.

#### **MOBILITY**

Canadians in younger age brackets are becoming more mobile, in the geographic sense, than ever before. In addition, factors such as globalization

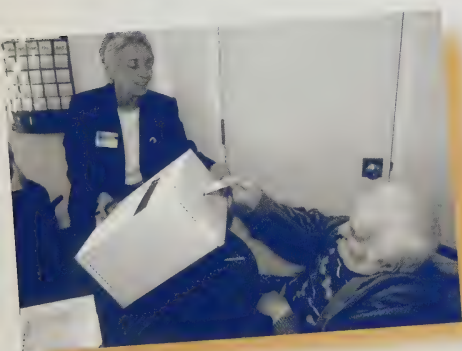
of the economy and the international scope of many large businesses result in more Canadians working outside of the country. This increases the number of electors who cannot vote at ordinary polls; hence, there is a growing demand for alternate voting mechanisms such as the mail-in ballot.

#### **PERSONS WITH DISABILITIES**

In 1991, according to Statistics Canada, 16 percent of Canadians reported some level of disability, a slight increase over 1986. This can be attributed at least partly to our aging population. Disabilities that need to be taken into consideration by Elections Canada include physical and mental health conditions, as well as learning disabilities. Ensuring accessibility to the voting process for persons with disabilities continues to be a priority for Elections Canada.

#### **LITERACY**

About one in six Canadians has difficulty reading printed materials, and adult literacy surveys indicate that approximately 40 percent of Canadians aged 16 to 65 have difficulty fully understanding printed documents. Finding alternative ways to keep all Canadians informed of their voting rights is a special challenge for Elections Canada. We have adopted a "plain language" policy and have developed special audio and video materials to explain the voting process to persons who have difficulty reading. Elections Canada intends to continue to develop programs to deal with literacy issues.



*1997 general election: 99 percent of all polling stations have level access.*

## Attitudes

### CHANGING VALUES

The voter turnout rate in the 1997 federal general election, at 67 percent, was the lowest since 1925. Elections Canada's analysis of survey data compiled

**Voter Turnout at Federal Elections and Referendums, 1925-1997**



<sup>1</sup> A referendum

<sup>2</sup> Does not include Quebec, as Quebec conducted its own referendum

Source: *A History of the Vote in Canada*, Minister of Public Works and Government Services Canada for the Chief Electoral Officer of Canada, Canada, 1997

in the 1997 Canadian Election Study\* suggests that lack of awareness of the available voting opportunities was one of many factors contributing to this decline. Other research studies point to a value shift in many democracies, including our own, that is producing diminished participation in all forms of political activity. While Elections Canada cannot assume the role of "change agent" with respect to Canadian values, we are committed to providing all electors with the information necessary to participate in the electoral process.

## The Legislative Environment

Since the Royal Commission on Electoral Reform and Party Financing submitted its report in February 1992, the legislative environment has changed significantly. Electoral reform will continue as the government seeks to streamline and improve the effectiveness of the electoral system. Given the societal trends to which Elections Canada must adapt, additional flexibility is needed in some aspects of our legislative framework. Elections Canada officials continue to work diligently to ensure that parliamentarians are provided with the information and analysis needed to update and reform electoral legislation.

## Advances in Technology

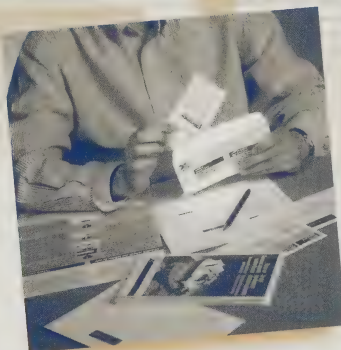
In 1998, Elections Canada commissioned a study of technology and the voting process. The resulting data, as well as other surveys and research, indicate a growing acceptance among Canadians of the use of information technology to assist in delivering electoral services.

\* The Canadian Election Study is an academic research project on the Canadian electorate at federal elections, funded by the Social Sciences and Humanities Research Council of Canada. For the 1997 study, Elections Canada contributed questions on elector participation, electronic voting and third party spending.



**Recent surveys indicate that approximately 40 percent of Canadian homes have computers and that about 3.4 million Canadians – some 17 percent of the population – use the Internet.**

For an increasing number of Canadians, technology offers the prospect of a more accessible and more efficient electoral process. As a result, we will continue to study the feasibility of electronic voting as an option in the voting process, supplementing traditional voting mechanisms.



Running an election or referendum requires the use of hundreds of tonnes of equipment and supplies.

During the 1997 general election, Elections Canada shipped the following supplies across the country:

Sheets of Ballot Papers	5 310 000
Ballot Boxes	67 100
Voting Screens	67 200
Special Voting Kits	301 000
Supply Kits for Polling Stations	55 000
Computers	1 951

## OUR LEGAL FRAMEWORK

ELECTIONS CANADA IS GOVERNED BY THE FOLLOWING ACTS OF PARLIAMENT:

- *Canada Elections Act*
- *Referendum Act*
- *Electoral Boundaries Readjustment Act*
- *Dominion Controverted Elections Act*
- *Constitution Act, 1867*
- *Constitution Act, 1982, which includes the Canadian Charter of Rights and Freedoms*

## Our Vision

### Our Mission Statement

The mission of Elections Canada is to demonstrate excellence and leadership in electoral matters. Through the valued efforts of staff members and election officers, the agency serves the needs of electors and legislators alike in an innovative, cost-effective and professional manner.

#### WE ENVISION THAT:

*"Elections Canada will be an efficient, innovative and technologically advanced organization staffed by a stable, professional and motivated workforce capable of managing federal general elections, by-elections and referendums whenever called upon to do so. Electors will have universally accessible and secure options for casting their votes, for obtaining accurate information, and for registering to vote. Elections Canada will be recognized nationally and internationally as a leader in electoral management."*

### Our Values

#### WE ARE COMMITTED TO:

- the integrity and openness of the electoral process
- a fair and inclusive system, accessible to the entire Canadian electorate
- the participation of all Canadian electors in the electoral process
- staff training and development to provide our client groups with the highest possible level of service

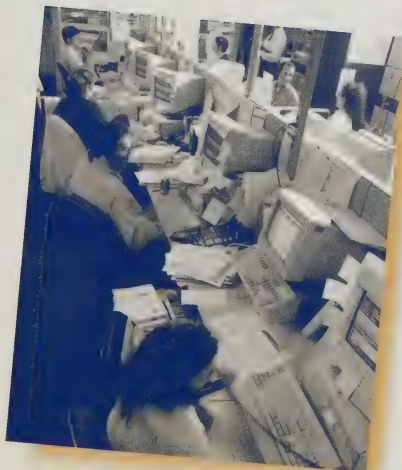
#### WE STRIVE FOR:

- high-quality, cost-effective and professional service to our clients
- excellent relations and interaction among staff and with the public
- leadership in performance and innovation among electoral organizations worldwide
- efficiency and effectiveness in achieving our objectives



*“There is a real commitment from staff to think and serve locally, nationally and globally.”* Alma McDonald, Returning Officer

*“Through democracy, I can express my feelings, my wishes and my needs.”* Francine Dalphond, Manager, Publication Services



**WE FIRMLY BELIEVE IN:**

- maintaining the impartiality and independence of Elections Canada
- teamwork and open lines of communication throughout the organization
- building a sense of community among staff who care about the work they do, who share our goals, and who enjoy working together
- encouraging innovation, creativity and openness among all staff members

## Key Results Areas for 1999-2002

Our strategic planning review identified training, new business processes, and management practices as areas that should be given priority within Elections Canada. The following key results areas, goals and strategies will guide the preparation of operational plans to help us better carry out the mandate given us by Parliament.

### 1 Service

**GOAL:**

To provide efficient and effective electoral services to meet the needs of all stakeholders, including electors, parliamentarians, political parties, candidates and the international community.

**STRATEGIES:**

- To deliver accessible, effective and efficient service, through innovative approaches such as adopting new ways of doing business, applying new technology, and creating partnerships.
- To maintain the integrity, fairness and transparency of the electoral process through programs that promote compliance with relevant legislation and regulations, and that increase public confidence in the electoral process.

### 2 Performance Improvement and Innovation

**GOAL:**

To improve our ability to deliver services efficiently, effectively and imaginatively in response to the needs of stakeholders.

**STRATEGIES:**

- To recommend and support legislative change that simplifies and improves administration of the electoral process.
- To maintain event readiness and strengthen organizational performance by continually improving internal management and administrative processes.

### 3 Organizational Development

**GOAL:**

To ensure that all staff and electoral officials are fully trained and operating in a fulfilling work environment.

**STRATEGY:**

- To foster an environment which promotes professional growth, commitment, and mutual respect and recognition, while valuing the diversity and evolving needs of all staff, returning officers and other election officials.



*“Elections Canada is a leader in the evolution  
of democracy.”*

Bonnie Marga, Financial Analyst

## A MAJOR OPERATION

To carry out a general election or referendum, the headquarters staff at Elections Canada instantly grows from approximately 200 to over 600 people. In addition, tens of thousands of electoral officials are hired across Canada to staff offices of returning officers and more than 56 000 polling stations in 301 electoral districts.



*“Elections Canada’s  
drive for quality in all  
aspects of its work  
encourages one to strive  
for personal excellence.”*

Nancy Smith, Manager,  
Products and Services,  
National Register of Electors

## Conclusion

Elections Canada has a strong and dedicated team of employees who continually strive to deliver high-quality service to Canadians. Over the last several years, the agency has developed a corporate culture that is achievement-oriented and willingly embraces change where needed. In addition to addressing the challenge of retaining professional staff, we are also creating systems and processes that streamline administration and improve corporate memory. We have put an increased focus on succession planning and on flexibility in meeting our human resources requirements.

The strategic goals for the next four years emphasize service, performance improvement and organizational development. The operational environment will likely become more complex while stakeholder expectations continue to change. Recent studies of Canadians' interest in citizen engagement, decision-making, and policy development will play a major role in the consultation models we develop and adopt.

In this climate, this strategic plan charts a course that builds on past successes to help Elections Canada continue to be one of the most innovative and service-oriented electoral organizations in the world.

*“Challenge ... the harder the task, the more rewarding the result.”*

Gilles Gauthier, Elections Expenses Coordinator



## Conclusion

À un service de la démocratie : plan stratégique

Élections Canada peut compter sur une équipe solide d'employés consciencieux qui s'appliquent sans relâche à fournir un service d'excellente qualité. Ces dernières années, l'organisme a développé une culture axée sur les résultats, et adopte sans réserve tout changement qui s'avère nécessaire. Nous prenons des mesures pour mieux retenir nos spécialistes et nous créons des systèmes et processus destinés à simplifier l'administration, et à améliorer notre mémoire organisationnelle. Nous portons également une attention accrue à la planification de la relève et à l'assouplissement des mécanismes prévus pour répondre à nos besoins en ressources humaines.

Les objectifs stratégiques des quatre prochaines années sont axés sur le service, l'amélioration du rendement et le développement organisationnel. L'environnement dans lequel nous évoluons deviendra sans doute plus complexe, et les attentes de nos partenaires continueront d'évoluer. Les études récentes sur l'intérêt des Canadiens pour l'engagement à titre de citoyens, la prise de décisions et l'élaboration de politiques auront une incidence considérable sur les modèles de consultation que nous mettrons en œuvre. Dans le prolongement de nos réussites passées, ce plan stratégique aidera Elections Canada à maintenir le cap et à demeurer, à l'échelle mondiale, l'un des organismes électoraux les plus novateurs et les plus soucieux du service à l'électorat.

*« Un défi... Plus la tâche est exigeante, plus le résultat est gratifiant. »*  
Gilles Gauthier, coordonnateur des dépenses électorales

« Elections Canada : Précurseur de l'évolution  
démocratique. »

Bonnie Marga, analyste financier

## UNE OPÉRATION D'ENVERGURE

En période d'élection générale ou de référendum, l'effectif du siège d'Elections Canada passe promptement d'environ 200 à plus de 600 personnes. À cela s'ajoutent les dizaines de milliers de travailleurs électoraux recrutés pour doter les bureaux des directeurs du scrutin et les quelque 56 000 bureaux de vote répartis dans les 301 circonscriptions du pays.



« Les exigences de  
qualité qu'Elections  
Canada applique à  
toutes ses activités nous  
encouragent tous à  
viser l'excellence. »  
Nancy Smith, gestionnaire,  
Produits et services, Registre  
national des électeurs



# Points stratégiques pour 1999-2002

## 2 Amélioration du rendement et innovation

### OBJECTIF :

Rehausser notre capacité de répondre aux besoins des divers intervenants avec efficacité, efficacité et créativité.

### STRATÉGIES :

- Recommander et appuyer les changements législatifs requis pour simplifier et améliorer l'administration du processus électoral.
- Se tenir prêts à conduire des scrutins et améliorer notre rendement en perfectionnant continuellement les processus internes de gestion et d'administration.

## 3 Développement organisationnel

### OBJECTIF :

Veiller à ce que le personnel de l'organisme et les fonctionnaires électoraux reçoivent toute la formation nécessaire et travaillent dans un milieu enrichissant.

### STRATÉGIE :

- Créer un environnement propice à l'épanouissement professionnel, à l'engagement, au respect mutuel et à la reconnaissance, tout en tenant compte de la diversité et des besoins changeants du personnel, des directeurs du scrutin et des autres membres du personnel électoral.

## 1 Services

### OBJECTIF :

Fournir des services électoraux efficaces et efficaces en vue de répondre aux besoins de tous les intéressés, notamment les électeurs, les parlementaires, les partis politiques, les candidats et la communauté internationale.

### STRATÉGIES :

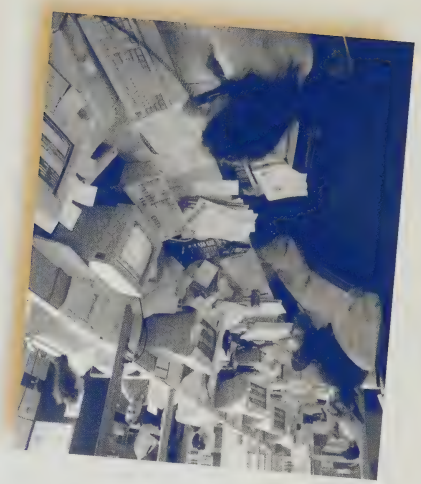
- Procurer des services accessibles, efficaces et efficaces grâce à des approches novatrices comme l'adoption de nouvelles façons de faire, le recours à des technologies de pointe et la création de partenariats.
- Maintenir l'intégrité, l'impartialité et la transparence du processus électoral par des programmes favorisant le respect des lois et règlements et renforçant la confiance du public à l'égard du système démocratique.

« Le personnel est résolument engagé dans la voie de la réflexion et du service à l'échelle locale, nationale et mondiale. »  
 Alma McDonald, directrice du scrutin

« Par la démocratie, je peux exprimer mes sentiments, mes envies et mes besoins. » Francine Daphond, gestionnaire, Services de publication

**NOUS CROYONS FERMEMENT À :**

- l'impartialité et l'indépendance d'Elections Canada;
- l'esprit d'équipe et la communication franche dans toute l'organisation;
- l'esprit de corps parmi des employés qui ont à cœur leur travail, qui ont des objectifs communs et qui aiment travailler ensemble;
- l'innovation, la créativité et l'ouverture parmi tous les membres du personnel.





**NOTRE VISION EST LA SUIVANTE :**

« Elections Canada sera un organisme efficient, novateur et technologiquement évolué, doté d'un personnel stable, professionnel et motivé capable de conduire en tout temps une élection ou un référendum fédéral. L'électeur aura divers moyens sûrs et pleinement accessibles à sa disposition pour bien s'informer, pour s'inscrire et pour voter. Elections Canada sera reconnu comme un chef de file national et international en gestion électorale. »

**Nos valeurs**

**NOUS NOUS ENGAGEONS À ASSURER :**

- l'intégrité et la transparence du processus électoral;
- un système équitable, ouvert et accessible à tout l'électorat du Canada;
- la participation au processus électoral de tous les électeurs canadiens;
- la formation et le perfectionnement de notre personnel afin de fournir à notre clientèle le meilleur service possible.

**NOUS ASPIRONS À :**

- offrir à notre clientèle un service professionnel, rentable et de première qualité;
- favoriser des relations harmonieuses entre les membres du personnel, ainsi qu'avec le public;
- jouer sur la scène mondiale un rôle de premier plan en matière d'innovation et de rendement parmi les organismes électoraux;
- réaliser nos objectifs avec efficacité et efficacie.

*Notre mission*

Elections Canada a pour mission de faire preuve d'excellence et de

leadership en matière électorale.

Grâce au précieux travail de ses

employés et du personnel électoral,

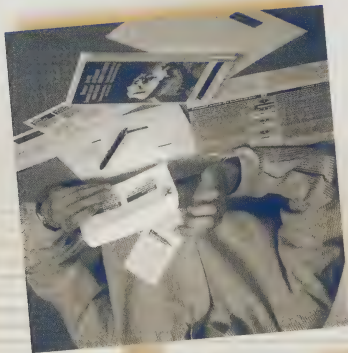
l'organisme répond aux besoins de

l'électorat et du législateur de manière

novatrice, rentable et professionnelle.

*Notre vision*

Des sondages récents montrent qu'environ 40 % des foyers canadiens ont un ordinateur et qu'environ 3,4 millions de Canadiens – 17 % de la population – utilisent Internet.



### NOTRE CADRE LÉGISLATIF

ELECTIONS CANADA EST ASSUJETTI AUX LOIS SUIVANTES :

- Loi électorale du Canada
- Loi référendaire
- Loi sur la révision des limites des circonscriptions électorales
- Loi sur les élections fédérales contestées
- Loi constitutionnelle de 1867
- Loi constitutionnelle de 1982, qui comprend la Charte canadienne des droits et libertés

La technologie permettrait de rendre le processus électoral plus accessible et plus efficace pour un nombre croissant de Canadiens. Par conséquent, nous continuerons à étudier la possibilité que le vote électronique devienne une option de vote qui s'ajouterait aux mécanismes traditionnels.

Une election ou un référendum exige des centaines de tonnes de matériel.  
À l'élection générale de 1997, Elections Canada a expédié ce qui suit à travers le Canada :

Feuilles de bulletins de vote	5 310 000
Urnes	67 100
Isoloirs	67 200
Trousse de vote par bulletin spécial	301 000
Trousse pour les bureaux de scrutin	55 000
Ordinateurs	1 951

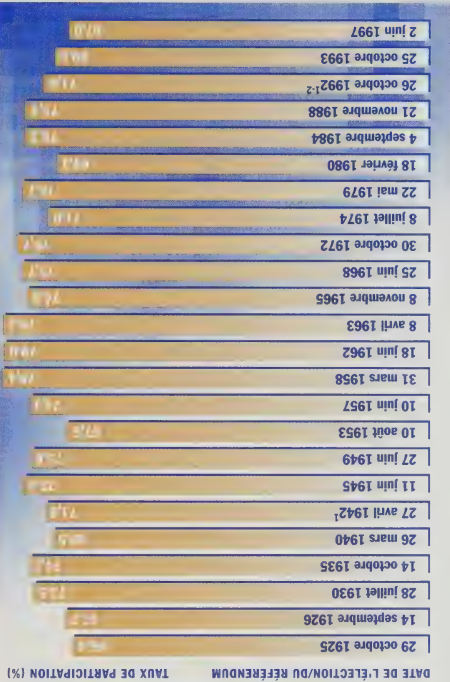


## Attitudes

### ÉVOLUTION DES VALEURS

Le taux de participation à l'élection générale fédérale de 1997 a été de 67 %, soit le plus bas depuis 1925. Les données de l'Étude sur l'élection

### Taux de participation aux élections et aux référendums fédéraux, 1925-1997



<sup>1</sup> Référendum

Sources : *L'histoire du vote au Canada*, ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux du Canada, pour le directeur général des élections du Canada, Canada, 1997

<sup>2</sup> N'inclut pas le Québec, qui a tenu son propre référendum

## Progrès technologiques

Depuis que la Commission royale sur la réforme électorale et le financement des partis a déposé son rapport, en février 1992, le cadre législatif a connu des changements significatifs. La réforme électorale se poursuivra, car le gouvernement entend simplifier le système électorale et le rendre plus efficace. Vu les tendances sociales auxquelles Elections Canada doit s'adapter, il importe d'assouplir davantage certains éléments de la législation. Notre personnel travaille assiduellement pour que les parlementaires disposent des renseignements et des analyses nécessaires à l'actualisation et à la réforme de la législation électorale.

## Cadre législatif

canadienne 1997\* nous portent à croire que la mécanique des diverses options de vote compte parmi les nombreuses causes de cette baisse. D'autres études ont montré que l'évolution des valeurs dans beaucoup de démocraties – dont la nôtre – a entraîné une désaffection croissante vis-à-vis de toute forme d'activité politique. Elections Canada ne peut pas s'arroger le rôle d'« agent de changement » des valeurs populaires, mais s'engage à fournir à tous les électeurs les outils nécessaires à leur participation au processus électorale.

En 1998, Elections Canada a commandé une étude sur la technologie dans le cadre du processus du vote. Selon cette étude et d'autres enquêtes, les Canadiens acceptent de mieux en mieux le recours à l'informatique dans le domaine électorale.

\* L'étude sur l'élection canadienne, qui est financée par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, est un projet de recherche universitaire portant sur l'électorat canadien aux élections fédérales. En 1997, Elections Canada a fait ajouter à l'étude des questions sur la participation électorale, le vote électronique et les dépenses des tiers.

Environ un Canadien sur six a de la difficulté à lire et, selon les enquêtes sur l'alphabétisation des adultes, quelque 40 % des personnes âgées de 16 à 65 ans ont du mal à comprendre parfaitement les documents imprimés. La recherche de moyens adaptés pour informer tous les électeurs de leur droits démocratiques nous pose un défi particulier. Nous avons adopté une politique en matière d'« écriture simple » et avons produit des bandes audio et vidéo spéciales expliquant le vote aux personnes qui ont de la difficulté à lire. Nous comptons poursuivre dans cette voie en ce qui touche l'alphabétisme.

#### ALPHABÉTISATION

Selon Statistique Canada, 16 % des Canadiens ont déclaré avoir une déficience quelconque en 1991, une hausse légère par rapport à 1986. Cette augmentation s'explique, du moins en partie, par le vieillissement de la population. Elections Canada doit prendre en considération les troubles physiques et mentaux ainsi que les difficultés d'apprentissage. L'accessibilité du vote pour les personnes ayant une déficience demeure pour nous une priorité.

#### PERSONNES AYANT DES DÉFICIENCES

L'économie et l'implantation internationale de nombreuses grandes entreprises amènent un nombre croissant de Canadiens et Canadiennes à travailler à l'étranger. Comme ces électeurs ne peuvent pas voter à leur bureau de scrutin, les mécanismes de rechange, notamment le vote postal, sont de plus en plus utilisés.

**À l'élection générale de 1997, 99 % des bureaux de scrutin étaient accessibles de plain-pied.**



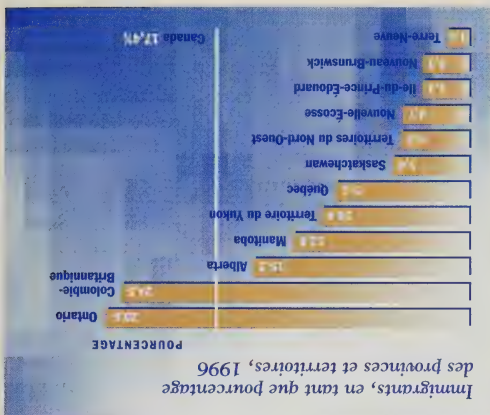
La mobilité géographique des jeunes adultes est plus grande que jamais. Entre autres, la mondialisation de

#### MOBILITÉ

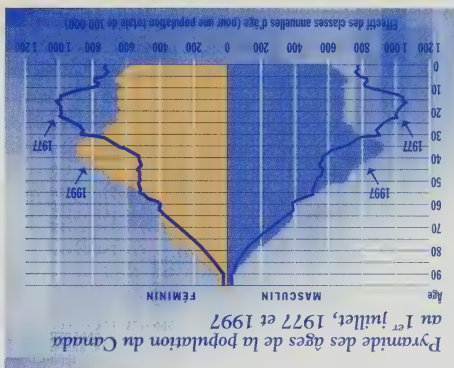
devrait se maintenir. Dans ce contexte, le pourcentage d'électeurs ayant une mobilité réduite augmente, et il faut faire davantage pour que ces personnes aient pleinement accès au vote. Plusieurs mécanismes supplémentaires concernant le vote par la poste et le vote assisté ont déjà été mis en place, et seront encore perfectionnés lors des prochains scrutins.



Source: Statistique Canada, Recensement de 1996



Source: Statistique Canada, n° 91-213-XPB au catalogue



Entre 1950 et 1990, le nombre de personnes âgées de plus de 65 ans a triplé. Ce groupe est celui qui connaît la plus forte croissance, et la tendance

### VIELLISSEMENT

populaire aux origines de plus en plus diversifiées. Nous comptons poursuivre nos efforts pour répondre aux besoins électoraux d'une population aux origines de plus en plus diversifiées. et dans les langues des principaux groupes de nouveaux citoyens. Nous comptons poursuivre nos efforts pour répondre aux besoins électoraux d'une population aux origines de plus en plus diversifiées. et dans les langues des principaux groupes de nouveaux citoyens. Nous comptons poursuivre nos efforts pour répondre aux besoins électoraux d'une population aux origines de plus en plus diversifiées.

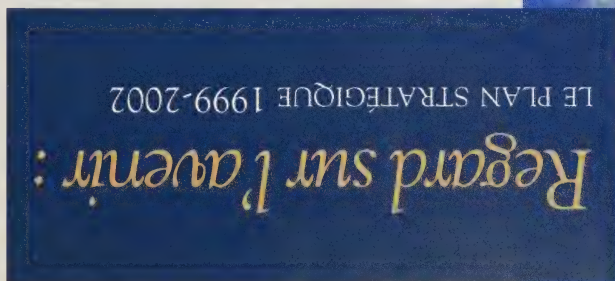
En 1996, rapporte Statistique Canada, 53 % de la croissance démographique au pays était attribuable à l'immigration. Cette année-là, les immigrants formaient plus de 17 % de la population canadienne, soit le plus fort pourcentage depuis la fin des années 40. Vu la baisse constante du taux de natalité au Canada, l'immigration demeurera sans doute le principal moteur de la croissance démographique.

### DIVERSITÉ

## Les changements démographiques

Pour être toujours prêts à conduire une élection ou un référendum, nous devons non seulement nous tenir au fait des changements dans la société, mais aussi conserver la souplesse nécessaire pour adapter et renforcer nos opérations selon l'évolution des besoins. Le présent plan traduit notre compréhension du contexte où nous évoluons et l'incidence probable de ce contexte sur l'élaboration de nos stratégies.

Pour continuer d'améliorer notre prestation de services, il faudra tenir compte de plusieurs facteurs, en particulier les changements démographiques et leurs répercussions sur les besoins et attitudes des clients et des intervenants, l'évolution du cadre législatif et les progrès rapides de la technologie.



## QUELQUES EXEMPLES DE NOS PRODUITS

### D'INFORMATION :

- *À la découverte du système électoral canadien, un CD-ROM sur le processus électoral fédéral*
- *Le peux voter, une brochure expliquant les procédures de vote en écriture simple*
- *Le système électoral du Canada, une publication générale qui résume l'histoire du vote au Canada et décrit le processus électoral*
- *Choisissons notre mascotte, une trousse d'élection simulée visant à mieux faire connaître les droits et obligations démocratiques aux enfants*
- *Le prêt-à-voter, un manuel et une trousse destinés aux étudiants qui organisent des élections scolaires*



DEMANDES DE RENSEIGNEMENTS DURANT  
LES 36 JOURS DE L'ELECTION GÉNÉRALE DE 1997

Par téléphone : 345 653  
Par notre site Web : 1.127

quotidienne. Tous les employés sont encouragés à exprimer leurs idées et leurs opinions et à travailler dans un esprit de collaboration pour maximiser le savoir de l'organisation et pour réduire au minimum les inconvénients du changement.

**6 Services internationaux**

Résolument attaché au développement de la démocratie dans le monde, Elections Canada a collaboré avec ses partenaires provinciaux et territoriaux dans le cadre de plusieurs initiatives internationales. Nous avons ainsi fourni des services professionnels et techniques à la demande d'organismes comme l'Agence canadienne de développement international et le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international. Nous avons également participé à diverses conférences électORALES internationales.



« Après avoir travaillé au dernier recensement et à une élection,

je comprends et respecte beaucoup mieux le X que j'appose sur

mon bulletin de vote. » Patricia Elliott, agente de projets spéciaux

#### 4 Information publique

De concert avec des éducateurs, des associations nationales, des groupes de jeunes et divers autres intervenants, nous avons travaillé à assurer, auprès du public, une plus grande compréhension du processus électoral et de notre rôle dans celui-ci. Nos messages visent des groupes particuliers, notamment les jeunes, les communautés autochtones et ethniques, les personnes ayant une déficience et les électeurs qui votent par bulletin spécial, en plus des parlementaires et du personnel électoral. Nos plans de communication ainsi que nos campagnes d'information et de publicité tiennent compte de ces groupes cibles.

Entre les scrutins, nos activités générales et ciblées viennent compléter l'information qui est diffusée en période électorale ou référendaire.

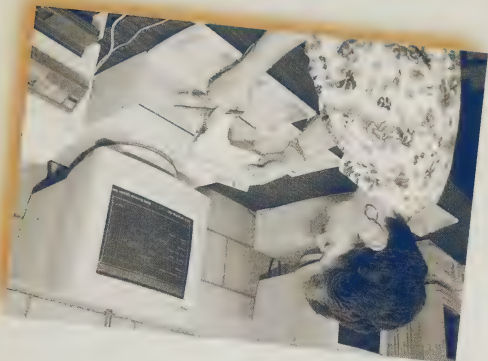
#### 5 Innovation et amélioration

Nous avons créé notre site Web en 1995, persuadés qu'il serait particulièrement utile aux groupes cibles. Or, le site est devenu une source d'information importante, mais aussi une tribune de discussion et un endroit où se procurer des formulaires et où suivre le dépouillement des votes les soirs d'élection. Nous comptons y intégrer sous peu une section consacrée à l'éducation des jeunes électeurs.

Élections Canada s'attache à créer un esprit d'ouverture face aux idées et aux pratiques nouvelles. L'établissement du Registre national des électeurs, le perfectionnement de plusieurs systèmes d'information de gestion, ainsi que la mise en valeur de la planification à tous les niveaux reflètent notre reconnaissance du changement comme une réalité

L'ACTIVITÉ INTERNATIONALE  
D'ÉLECTIONS CANADA  
DEPUIS 1994 :  
61 visites de délégations étrangères  
155 missions d'assistance technique et d'observation

Site Web d'Élections Canada : <http://www.elections.ca>



« Nous sommes tous à bord de la

même embarcation – Elections

Canada à la barre et les directeurs

du scrutin aux avirons. Pour

arriver quelque part, il faut suivre

une direction claire, respecter

le vaisseau et partager une

passion pour le voyage. »

Alice Killam, directrice du scrutin

### 3 Soutien parlementaire

Afin de promouvoir l'intégrité du système électoral et d'assurer un examen continu et approfondi de la législation ainsi que l'établissement de programmes de surveillance, nous avons resserré les liens avec les parlementaires. Nous avons ainsi intensifié nos rapports avec les comités parlementaires, en particulier le Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre.

## 2 Professionnalisme

Dans le plan de 1994, nous nous étions engagés à faire preuve d'un type de leadership qui créerait un milieu de travail propice à l'épanouissement professionnel. Depuis, nous avons intensifié nos activités de formation pour que le personnel comprenne et partage nos valeurs en matière de prestation des services. Entre autres innovations importantes, nous avons aplani la structure hiérarchique traditionnelle. Tirant profit de la petite taille de l'organisation, le directeur général des élections rencontre régulièrement les cadres intermédiaires et les superviseurs afin de discuter et d'échanger des idées dans un cadre informel.

Nous avons redoublé d'efforts pour que les directeurs du scrutin, nommés par décret, et les autres membres du personnel électoral soient tenus au courant des changements à l'étude et soient consultés sur les points qui les touchent. Nous avons également adapté nos programmes de formation au contexte technologique et législatif dynamique dans lequel évoluent les fonctionnaires électoraux.



## LE REGISTRE NATIONAL DES ÉLECTEURS

1995

Une équipe de projet d'Élections Canada est chargée de déterminer la faisabilité d'un registre permanent des électeurs.

1996

Dans un rapport au directeur général des élections du Canada, l'équipe conclut qu'il est faisable et rentable de créer un registre.

Le Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre est tenu au courant du projet. Les résultats de l'étude de faisabilité lui sont présentés en avril 1996.

En décembre 1996, le Parlement adopte le projet de loi C-63, qui prévoit la création du Registre national des électeurs, ramène la période électorale minimale de 47 à 36 jours et introduit les heures de vote décalées.

1997

Le dernier recensement porte-à-porte a lieu en avril 1997 dans toutes les provinces sauf l'Île-du-Prince-Édouard et l'Alberta. En effet, le projet de loi C-63 permet l'utilisation des listes définitives issues des élections tenues dans ces deux provinces en novembre 1996 et en mars 1997 respectivement. Les résultats du recensement servent de base au Registre national des électeurs.

1998

Les données du registre servent à produire les listes préliminaires de deux élections partielles fédérales (Port Moody-Coquitlam, en Colombie-Britannique, et Sherbrooke, au Québec). On termine le premier cycle de mise à jour à partir de données actualisées de sources fédérales, provinciales et territoriales. Conformément à la *Loi électorale du Canada*, la liste électorale annuelle tirée du registre est remise en octobre 1998 aux députés et aux partis enregistrés. Elections Canada tient le registre à jour et, dans les limites de la législation, continue de promouvoir le partage des données avec d'autres administrations électorales du pays.

## Bilan des progrès :

LE PLAN STRATÉGIQUE 1994-1998

Notre plan stratégique révisé prend appui sur les réalisations de notre premier plan. Les pages qui suivent présentent les grandes stratégies du plan 1994-1998 et certaines des activités réalisées dans le cadre de notre mission.

### POINTS STRATÉGIQUES

*Élections Canada a accompli des progrès substantiels en regard des six points stratégiques énoncés dans le plan 1994-1998.*

## 1 Qualité du service

Notre objectif était de répondre aux attentes de la clientèle au chapitre de l'excellence du service tout en optimisant notre efficacité dans l'administration et la conduite des scrutins. Depuis, nos services se sont améliorés de façon constante grâce à de nouvelles procédures et à l'usage accru de l'informa-tique. Le Registre national des électeurs compte parmi nos principales réalisations : en plus de simplifier l'inscription des électeurs, il a permis d'éliminer les recensements, de comprimer les coûts et de rendre nos activités beaucoup plus efficaces et efficaces.

## Mandat

Elections Canada est un organisme indépendant et non partisan qui relève directement du Parlement. Dans le cadre de son mandat, il se tient prêt à conduire à tout moment une élection ou un référendum fédéral, exécute des programmes d'information et d'éducation de l'électorat et appuie les commissions de délimitation chargées de réviser les limites des circonscriptions fédérales après chaque recensement décennal.



Après la période d'au moins 36 jours sur laquelle s'étend chaque élection ou référendum, diverses tâches attendent Elections Canada : vérification, calcul et versement des remboursements liés aux dépenses d'élection, préparation des rapports au Parlement et information du public concernant le déroulement des événements et les résultats du vote. Chaque fois nous faisons une évaluation rétrospective dans le but de nous améliorer, et nous commençons sans tarder à nous préparer au prochain scrutin.

Nous mettons tout en œuvre pour que les Canadiens et Canadiennes puissent toujours exercer leur

suffrage dans le cadre d'un processus transparent et impartial.





# Message du directeur général des élections

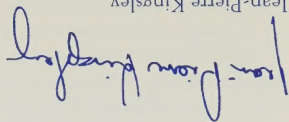
Tout bon capitaine sait que, pour arriver à bon port, il est préférable de s'orienter à l'aide d'une carte de navigation. C'est dans cet esprit que de nombreux organismes se dotent d'un plan stratégique, qui les aide à garder le cap sur leur objectif dans des eaux inconnues et parfois périlleuses. À l'aube du 21<sup>e</sup> siècle, l'objectif d'Elections Canada est d'améliorer la planification, la gestion et la conduite des élections et des référendums en vue d'appuyer et de renforcer le processus démocratique. Le présent document vise à soutenir l'organisme en ce sens.

L'orientation présentée ici est le fruit de larges consultations avec le personnel d'Elections Canada et avec ses partenaires. Elle traduit un consensus sur nos grandes priorités à l'approche du nouveau millénaire.

Le présent plan s'appuie sur les progrès notables réalisés aux chapitres de l'innovation et de l'amélioration des services selon les objectifs fixés en 1994 dans notre premier plan stratégique. Le plan de la 36<sup>e</sup> élection générale de 1997, un recensement national, 12 élections partielles et une élection générale dans les Territoires du Nord-Ouest. Guidés par ce plan, nous sommes aussi parvenus à implanter de nombreux changements d'ordre législatif, technologique et administratif.

Le Registre national des électeurs est sans doute l'innovation la plus marquante de cette période. Cette base de données informatisée des électeurs inscrits, dont on attendait à l'origine des économies nettes de 30 millions de dollars par scrutin fédéral, s'est avérée encore plus efficiente, exacte et rentable que prévu. Durant les années à venir, nous continuerons de promouvoir l'utilisation du registre dans le cadre d'élections provinciales et municipales, afin d'en optimiser les retombées pour l'ensemble des contribuables.

Jean-Pierre Kingsley



Le directeur général des élections du Canada,

C'est un réel privilège de diriger une équipe dynamique et talentueuse dont l'engagement envers la démocratie est sans égal. Ensemble, nous suivrons ce plan pour que le processus électoral fédéral qui a si bien servi les Canadiens et Canadiennes au cours de ce siècle puisse les servir tout aussi bien dans les années à venir.

Nous sommes résolus à ce qu'Elections Canada reste parmi les organismes électoraux les plus modernes et novateurs au monde. Comme dans le passé, nous réviserons notre plan stratégique régulièrement à la lumière des besoins changeants de l'organisme, de nos partenaires et de l'électorat canadien.

Ce plan expose plusieurs des défis importants qui nous attendent et les mesures prévues pour les relever. Il décrit les grandes tendances démographiques, législatives et technologiques qui influenceront vraisemblablement sur notre travail des prochaines années, ainsi que les transformations qu'il faudra apporter à notre organisation et à nos activités.

L'administration des scrutins. et de saisir toutes les occasions d'améliorer à Elections Canada de réagir à ces changements et des nouvelles attentes de l'électorat. Le présent plan stratégique permettra

de nouvelles attentes de des réformes législatives technologiques rapides, sous l'effet des progrès devrait encore s'accélérer évoluer. Cette évolution au Canada a beaucoup conduit des élections





Données de catalogage avant publication (Canada)

Elections Canada  
Au service de la démocratie : un plan stratégique 1999-2002  
Texte en anglais et en français disposé tête-bêche.  
Titre de la p. de c. addit. : Serving democracy, a strategic plan 1999-2002.  
ISBN 0-662-64014-4  
N<sup>o</sup> de cat. SE31-28/1998

1. Elections Canada.  
2. Elections—Canada.  
3. Vote—Canada.  
I. Titre.

JL193.E43 1998 324.6'0971 C99-980024-8F

EC 08901



1 9 9 9 - 2 0 0 2

ÉLECTIONS CANADA  
*Au service de la  
DÉMOCRATIE :*  
*plan STRATÉGIQUE*

